

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam keadaan ekonomi penuh ketidakpastian, mempertahankan karyawan adalah tantangan terbesar yang dihadapi organisasi di seluruh dunia. Keadaan inilah yang membuat perusahaan berusaha sedemikian rupa untuk mempertahankan karyawan, dikarenakan karyawan yang sudah cukup lama bekerja dianggap sudah berpengalaman. Karyawan yang sudah memiliki pengalaman diharapkan dapat menghemat biaya pelatihan dan pengenalan perusahaan. *Employee turnover* sangat mempengaruhi kinerja organisasi berkenaan dengan berkurangnya karyawan yang sudah berpengalaman (Walsh dan Taylor, 2007 dalam Kundu dan Lata, 2017). Tingginya angka *turnover* akan membawa dampak negatif bagi karyawan lama maupun karyawan baru. Hal ini dapat menciptakan perasaan tidak nyaman bagi karyawan yang berada di perusahaan, sehingga akan berdampak negatif bagi karyawan yang bisa meningkatkan rasa ingin keluar dari perusahaan. Perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, hal ini akan membawa dampak positif bagi karyawan. Jadi, keberhasilan perusahaan sangatlah bergantung pada karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

Retensi karyawan adalah hal yang sangat penting dikarenakan untuk mencari karyawan yang loyal dan berpengalaman tidak mudah dan memakan banyak waktu, sehingga hasilnya akan tidak efisien. Hal ini merupakan tugas dari seorang manajer yaitu memikirkan strategi sehingga karyawan dapat bertahan lama di perusahaan dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Tingginya angka *turnover* juga berdampak pada tingginya biaya yang dikeluarkan, karena perusahaan haruslah melakukan pelatihan dan pengenalan terhadap karyawan baru tersebut.

Retensi karyawan sangatlah penting karena hal ini dapat menunjukkan bagaimana tingkat kepuasan karyawan dan akan mempengaruhi reputasi perusahaan. Menurut Allen *et al.*, (2003) retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan *job enrichment*, penghargaan karyawan, kenaikan upah, pelatihan, kesempatan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi dan suasana hati karyawan yang akan berdampak pada efektivitas kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan retensi karyawan, karena karyawan yang bekerja dengan keadaan yang nyaman dan suasana yang mendukung akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan akan mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam perusahaan tersebut.

Karyawan dapat dipertahankan dengan penghargaan, pengakuan dan rasa hormat yang berpengaruh kepada efisiensi kerja, mengurangi ketidakhadiran, lingkungan kerja yang nyaman dan pendapatan yang meningkat (Nazia dan Begum, 2013 dalam Kundu dan Lata, 2017). Dalam memenuhi strategi mempertahankan karyawan tersebut, diharapkan

karyawan mampu mengembangkan kariernya dan menambah keterlibatan karyawan dalam organisasi. Tujuh faktor utama yang mendorong retensi karyawan antara lain: tantangan kerja, peluang untuk belajar, hubungan yang positif dengan para kolega, kompensasi dan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan, penghargaan atas kinerja, *work-life balance*, dan komunikasi yang baik (Walker, 2001 dalam Kundu dan Lata, 2017).

Menurut Mathis dan Jackson (2006) dalam Kundu dan Lata (2017) retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain faktor organisasional, peluang karir, penghargaan dan hubungan karyawan. Berdasarkan faktor organisasional apabila perusahaan memiliki perilaku budaya organisasi yang baik dan bernilai positif maka akan meningkatkan retensi karyawan. Berdasarkan pengembangan karirnya, apabila karyawan memiliki harapan untuk diberikan posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan akan meningkatkan rasa ingin tinggal dalam perusahaan. Penghargaan yang kompetitif seperti gaji, tunjangan, dan penghargaan lainnya mampu meningkatkan retensi karyawan. Hubungan baik yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja atau atasannya mampu meningkatkan retensi karyawan.

Guchait dan Cho (2010) dalam Kundu dan Lata (2017) telah menemukan 80% karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih baik. Oleh sebab itu, sangatlah penting menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam upaya mendorong retensi karyawan. Perusahaan diharapkan mampu memelihara lingkungan kerja untuk meningkatkan tenaga kerja yang berprestasi. Kinerja individu adalah fungsi dari

usaha×dukungan×kemampuan sebagaimana dalam dukungan organisasidipandang sebagai elemen vital dari kinerja karyawan (Schermerhorn *et al.*, 1990 dalam Kundu dan Lata, 2017). Rog *et al.*(2001) dalam Kundu dan Lata(2017) menemukan suasana yang mendukung berpengaruh positif terhadap hasil karyawan seperti kepuasan kerja dan komitmen.

Keterlibatan karyawan dapat dilihat sebagai aset strategis (Bhatnagar, 2007 dalam Kundu dan Lata, 2017).Menurut Nutov dan Hazzan (2014), keterlibatan organisasi berfokus pada kebutuhan organisasional karyawan dan kultur organisasi. Keterlibatan organisasi dirumuskan sebagai $f(C \times N)$ dimana C sebagai kultur organisasi dan N sebagai kebutuhan organisasional karyawan. Organisasi diharapkan dapat terlibat secara berkelanjutan untuk membantu para karyawannya mencapai tujuan strategis dan menghasilkan *output* yang optimal. Richman *et al.*, (2008)dalam Kundu dan Lata (2017)menyatakan keterlibatan organisasi dapat ditingkatkan melalui keadilan organisasi, *employee-job fit*, dan dukungan organisasi. Dalam upaya mempertahankan karyawan yang potensial, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang sesuai dengan *employee-job fit*, mendukung perkembangan karier dan memberikan peluang yang luas bagi karyawan untuk berkembang.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan olehKundu dan Lata (2017) yang menyatakan lingkungan kerja yang mendukung (suasana yang dirasakan, hubungan dengan atasan, interaksi dengan rekan kerja, dan dukungan organisasi) berpengaruh positif

terhadap retensi karyawan dan lingkungan kerja yang mendukung dapat digunakan sebagai alat ukur untuk memprediksi retensi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung adalah prediktor yang signifikan dari retensi karyawan sedangkan keterlibatan organisasi adalah mediator yang digunakan dalam menghubungkan lingkungan kerja yang mendukung dan retensi karyawan.

Penelitian dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang percetakan, yaitu Penerbit Deepublish (CV. Budi Utama) yang berlokasi di Yogyakarta. Peneliti tertarik melakukan penelitian ini pada perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang mendukung sehingga meningkatkan retensi karyawan dengan keterlibatan organisasi. Penerbit Deepublish dalam kesehariannya selalu menanamkan rasa kekeluargaan bagi seluruh karyawan yang bekerja didalamnya, mulai dari atasan sampai pada karyawan paling rendah, hal ini selalu diterapkan dalam keseharian kerja. Selain itu alasan peneliti meneliti di perusahaan tersebut salah satunya adalah untuk mengetahui tingkat retensi karyawan. Peneliti mencoba membantu memberikan saran dengan meneliti variabel yang memungkinkan berpengaruh terhadap retensi karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, permasalahan yang hendak dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh terhadap retensi karyawan?
2. Apakah lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh terhadap keterlibatan organisasi?
3. Apakah keterlibatan organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan?
4. Apakah keterlibatan organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap retensi karyawan?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus pada variabel penelitian yang telah ditentukan, maka peneliti membuat batasan masalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari (Siagian, 2014 dalam Sihalohe dan Siregar, 2020). Lingkungan kerja yang mendukung dapat dilihat dari beberapa faktor, diantaranya suasana kerja, hubungan dengan atasan, interaksi dengan rekan kerja dan dukungan organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya yang akan meningkatkan produktivitasnya (Prieto& Santana, 2014 dalam Kundu dan Lata, 2017).

2. Keterlibatan Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2014) keterlibatan organisasi adalah keterikatan karyawan dan secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan memperhatikan jenis pekerjaan yang dilakukannya. Richman *et al.*, (2008) dalam Kundu dan Lata (2017) menyatakan keterlibatan organisasi dapat ditingkatkan melalui keadilan organisasi, *employee-job fit*, dan dukungan organisasi. Dalam upaya mempertahankan karyawan yang potensial, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang sesuai dengan *employee-job fit*, mendukung perkembangan karier dan memberikan peluang yang luas bagi karyawan untuk bertumbuh.

3. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada di dalam suatu organisasi untuk waktu yang lama (Ragupathi, 2013).

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap retensi karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap keterlibatan organisasi.

3. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan organisasi terhadap retensi karyawan.
4. Untuk mengetahui peran keterlibatan organisasi sebagai pemediasi pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap retensi karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk :

1. Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dengan menambah pengetahuan manajemen sumber daya manusia terhadap lingkungan kerja yang mendukung, keterlibatan organisasi, dan retensi karyawan.

2. Manfaat Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran bagi perusahaan terkait dengan pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan organisasi sebagai pemediasi sehingga dapat mengelola retensi karyawan dalam perusahaan dengan menggunakan variabel-variabel terkait.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab I terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisikan teori-teori yang digunakan peneliti sebagai dasar dari penelitian, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III berisikan populasi dan sampel penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisikan hasil penelitian yang telah terkumpul. Pembahasan penelitian dijelaskan sesuai dengan metode dari pengujian instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas serta pembahasan mengenai metode analisis data penelitian yang hasilnya digunakan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan sebagai pembuktian hipotesis.

BAB V PENUTUP

Bab V merupakan bagian penutup yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial,